Trafikförvaltningen
Strategisk utveckling

Handläggare
Jens Plambeck
08-686 1651
jens.plambeck@sll.se

TJÄNSTEUTLÅTANDE
2020-09-22

Trafiknämnden
2020-09-22, punkt 6

Ärende
SL 2017-0131

Infosäkerhetsklass
K1 (Öppen)

Beslut om utvecklingsstrategi för kollektivtrafikens kompletterande service och intäkter

Ärendebeskrivning

Det finns en stor potential i att öka servicenivå och intäkter från uthyrning av lokaler samt reklam inom kollektivtrafikens miljöer. Framtagen utvecklingsstrategi beskriver vad som kan och bör göras så att arbetet prioriteras korrekt.

LS 2017-1455 Budget 2019 för Region Stockholm – Budgetuppdrag:
För att utveckla såväl service som intäkter i kollektivtrafiken ska möjligheten till exempelvis butiker, kiosker, källsortering och reklam i anslutning till kollektivtrafiken utvecklas. Trafiknämnden ska under 2019 ta fram en utvecklingsstrategi för kollektivtrafikens kompletterande service och intäkter kopplat till detta.

Beslutsunderlag

- Förvaltningschefens tjänsteutlåtande den 15 maj 2020
- Utvecklingsstrategi för kollektivtrafikens kompletterande service och intäkter, bilaga 1
- SL 2017-0131 Rapport ökat kundvärde på stationer, bilaga 2

Förslag till beslut

Förvaltningschefen föreslår att trafiknämnden beslutar följande.

1. Nämnden godkänner förvaltningens förslag till utvecklingsstrategi för kollektivtrafikens kompletterande service och intäkter, bilaga 1.

Förslag och motivering

Bakgrund

Tidigare analys och utredning som redovisas i rapport ökat kundvärde på stationer visar på stora möjligheter till utökad service och ökade intäkter från befintliga och tillkommande ytor i kollektivtrafikens miljöer. Utgående från resenärernas önskemål analyserades vad som skulle ge bäst effekt i ett genomförande. Dessa resultat har nu samlats i en utvecklingsstrategi som syftar till att underlätta planering och genomförande.

Överväganden och motivering

I arbetet med att hitta åtgärder som ger möjligheter till ökat kundvärde och ökade intäkter på stationer har ett omfattande analysarbete gjorts. Analyser har genomförts av kundundersökningar för att se vad kunderna önskade förbättra, av tidigare arbeten inom området, av befintlig uthyrning, av möjliga ytor i befintliga lokaler och bra exempel som finns i omvärlden.

Kundundersökningarna visade på ett stort antal önskemål gällande utökning av tjänster och service på sidan om själva resan. De visade också på många önskemål gällande upplevelsen av själva stationen. Önskemålen grupperades, värderades och jämfördes mot förutsättningar för att få fram en prioriterad lista över vad som var viktigast ur kundperspektivet och möjligt att få till. Analys av marknadsförutsättningar och utveckling användes för att värdera tjänster och service så att de fortsätter ge värde över en längre tid. Arbetet resulterade i en lista över olika tjänster trafikförvaltningen bör och kan erbjuda resenärerna i en större utsträckning än idag. Om ett genomförande blir av finns förutsättningar för att åtgärderna kan ge intäkter under lång tid.

Åtgärderna har tagits fram ur ett enkelhetsperspektiv för att både kunna bli genomförda och finnas på stationer med ett mindre resenärsunderlag, då eventuellt i samverkan med trafikoperatörer om synergieffekter kan uppnås. Rekommendationerna landar i ett prioriterat utbud och omfattning av efterfrågad service på olika nivåer, utifrån mängd resande på respektive plats. Utbudet prioriteras utifrån största effekt på kundservice och ekonomi men ger också effekter med ökad upplevd trygghet. Uthyrning av olika ytor till kommersiell verksamhet behöver inte hanteras via upphandling utan kan väljas utifrån prioriteringar som t.ex. vilken verksamhet som tillför mest kundvärde och intäkt. Som stöd för skapande av nya ytor för ökad service och ökade

intäkter har många stationer analyserats för att visa exempel på var befintliga ytor finns som kan användas till föreslagna åtgärder.

Arbeten pågår löpande i syfte att öka service och intäkter i kollektivtrafiken, dels genom omförhandlingar av avtal och dels genom utökningar av reklam och lokalytor. Ett aktivt arbete i syfte att öka service och intäkter har under den senaste 5-års perioden ökat intäkterna för trafikförvaltningen med mer än 100mkr/år. Genom att uppfattas som en ännu bättre hyresvärd främst genom ett förbättrat underhåll av lokaler kan trafikförvaltningen på sikt få till ett bättre ekonomiskt utfall. Ett arbete har också påbörjats gällande källsortering där frågor som möjlig plats, säkerhet och vilka fraktioner som kan tas omhand från dessa miljöer utreds. Arbetet med källsortering kommer vara en del av utvecklingsstrategin.

Under de senaste åren har ett stort arbete att förbättra relationen med trafikförvaltningens hyresgäster gjorts vilket också fått ett bra utfall. Det löpande arbetet hanteras av trafikförvaltningen och bör fortsätta hanteras där. Det finns en stor möjlighet till ökning av takten vid en kraftsamling inom trafikförvaltningen för att påbörja ett inledande arbete med att förbättra underhållet av lokalerna samt skapa nya ytor.

När det gäller reklam så har ett aktivt arbete gjort att befintligt avtal i vissa delar överträffar målen, intäkterna ökar därmed ytterligare. Främsta möjligheterna till ytterligare ökningar ligger i en ökning av digitala ytor för reklam utomhus med fokus på bussväderskydd, skapa ytor i nya anläggningar och vid ombyggnationer av befintliga anläggningar samt konvertering av befintliga ytor till digitala ytor i befintlig tunnelbana. Trafikförvaltningens reklamaffär omsätter c:a 550 miljoner kronor per år vilket motsvarar c:a 25% av utomhusreklamens totala omsättning. Det positionerar trafikförvaltningen som landets i särklass strategiskt viktigaste avtalspart för reklamentreprenörerna vilket ställer krav på trafikförvaltningen som rättighetsägare i sin avtalsefterlevnad.

Det finns en god utvecklingspotential i reklamintäkten. Det finns dock en del begränsande faktorer som måste hanteras om ökningen av intäkter skall kunna nå sin potential men ändå hanteras balanserat. Det handlar främst om säkerhetskrav och bedömningar av hur stort område runt konst som påverkas.

TN 2020-09-22 TJUT Beslutsärende Utvecklingsstrategi för kollektivtrafikens kompletterande service och intäkter" har uppdaterats under 2019 för att innehålla rekommendationer om kommersiella ytor och reklam. Det är nödvändigt att få med önskat innehåll vid framtida om- och nybyggnationer men ytterligare arbete som reglerar relationen till konst behöver göras.

Sammantaget har detta landat i nedanstående 10 strategiska principer för trafikförvaltningen att följa i syfte att öka intäkter och kundvärde.

Utveckling av hyresintäkter från kommersiella ytor:
- Genomföra en utökning av resenärernas önskade tjänster genom att använda befintliga ytor i storlek och antal enligt rekommendation baserat på resenärsunderlag för respektive plats
- Utgå från att erbjuda service- och tjänsteutbud enligt redovisad prioriteringslista när nya ytor skapas
- Utveckla förvaltningsarbetet som hyresvärd genom att förbättra underhåll av lokaler och stöd till hyresgäster

Utveckling av intäkter från reklam:
- Skapa nya ytor för reklam, främst utomhus i bussväderskydd
- Anpassa befintliga reklamytor till ny rörlig/digital teknik
- Utökad foliering av vägg/glaspartier i stationsmiljöer
- Skapa ytor för reklam vi nybyggnation

Åtgärder för ökad trygghet och kundnöjdhet:
- Öppna upp i entréer och mot kommersiella ytor för att öka känslan av välkomnande
- Verkställa att flytta ut stationsvärden från spärrkiosken till en utgångspunkt på golvet i biljetthallen för sin tjänstgöring, något som redan ges möjlighet till i befintliga trafikavtal
- Installera belysning i underjordsstationer som simulerar dagsljus som tillägg eller ersättning för befintlig belysning i syfte att höja det upplevda kundvärdet av stationsmiljön

Utvecklingsstrategin för kollektivtrafikens kompletterande service och intäkter utgör trafikförvaltningens övergripande inriktning för bland annat ett ökat kundvärde i våra stationsmiljöer. Dessa är utformade som strategiska principer för att tydliggöra och kategorisera olika kundrelaterade effekthöjande

möjligheter. Utvecklingsstrategin beskriver således en helhetstänk för olika åtgärder och bedömda effekter för kunderna och för ekonomin.

Steget från utvecklingsstrategin till verkställighet innebär givetvis beslut i särskild ordning. Detta innebär att trafikförvaltningen måste i dialog med berörda parter komma överens om hur olika delar kan genomföras. Det kan röra sig om samverkan med olika parter och föreningar för finansiering av olika åtgärder och investeringar, beaktande av gällande avtal, hänsyn till säkerhet och trygghetsfrågor mm.

Utvecklingsstrategin utgör således trafikförvaltningens övergripande inriktning utifrån olika strategiska principer, och är ett stöd för att kunna genomföra åtgärder i nära samverkan med berörda parter.

Ekonomiska konsekvenser
Avkastningen på investeringskostnader för reklam och t.ex. automater ligger på under 1 år. Utökning av kommersiella lokaler och ytor för reklam ger ett positivt ekonomiskt bidrag på sikt. Det krävs dock inledande investeringar men dessa har en positiv avkastning inom 4 år men oftast kortare. Utökning av verksamheter som bemannas samt ovan redovisade specifika åtgärder för trygghet och nöjdhet bidrar även de på sikt indirekt till ökade intäkter men är svåra att mäta den faktiska effekten av.

Riskbedömning
Principerna i utvecklingsstrategin utgår från befintliga regler och påverkar inte befintliga riskbedömningar.

Konsekvenser för miljön
Konsekvenserna av ett genomförande enligt utvecklingsstrategin bör bidra till ökat kollektivt resande och därmed positiva miljöeffekter.

Sociala konsekvenser
Ett genomförande enligt utvecklingsstrategin bör bidra till ökad upplevd trygghet p.g.a. mer liv och rörelse och därmed bidra till positiva sociala konsekvenser.

David Lagneholm
Förvaltningschef

Jens Plambeck
Chef Strategisk utveckling

Trafikförvaltningen
Strategisk utveckling
Affärsutveckling

Handläggare
Håkan Karlsson
08 686 1430
hakan.karlsson@sll.se

RAPPORT
2020-09-22
Version
1.0

Ärende/Dok. id.
SL 2017-0131

Infosäk. klass
K1 (Öppen)

Utvecklingsstrategi för kollektivtrafikens kompletterande service och intäkter

Trafikförvaltningen
Strategisk utveckling
Affärsutveckling

RAPPORT
2020-04-14
Version
1.0

Ärende/Dok. id.
SL 2017-0131

Infosäk. klass
K1 (Öppen)

Förord

Detta dokument med strategiska principer innehåller information om vilka insatser som skall genomföras för att på bästa sätt utveckla service och intäkter i kollektivtrafiken inom områdena kommersiell service och reklam.

De strategiska principerna bygger på utredningsmaterial som visar på varför just dessa åtgärder är de som skall genomföras utifrån bästa effekt på kundservice och ekonomi. Materialet visar också på i vilken omfattning genomförandet bör göras beroende på förutsättningarna vid respektive plats. I bilagor finns ytterligare material från bakomliggande undersökningar och även markerade platser för möjligt genomförande av delar av åtgärderna.

Trafikförvaltningen
Strategisk utveckling
Affärsutveckling

RAPPORT
2020-04-14
Version
1.0

Ärende/Dok. id.
SL 2017-0131

Infosäk. klass
K1 (Öppen)

Innehållsförteckning

1 Sammanfattning 4
2 Inledning 6
2.1 Bakgrund 6
2.2 Syfte och mål 6
3 Analyser till grund för strategiska principer 7
3.1 Tidigare arbeten 7
3.2 Kundundersökningar 7
3.3 Befintliga kommersiella lokaler 8
3.4 Befintlig reklam 9
3.5 Omvärld 10
3.6 Arbetsuppgifter för stationspersonal 10
4 Förutsättningar för genomförande 11
4.1 Förutsättningar från avtal och ägande 11
4.2 Utveckling av intäkter från reklam 12
4.3 Utveckling av hyresintäkter från kommersiella ytor 13
4.4 Begränsande faktorer 14
5 Rekommendationer 15
5.1 Ytor för utökad kommersiell service 16
5.2 Reklamytor 20
5.3 Närvaro av personal och ljussättningens påverkan 21
6 Slutsatser 23
7 Strategiska principer 24
Bilagor 25

Trafikförvaltningen
Strategisk utveckling
Affärsutveckling

RAPPORT
2020-04-14
Version
1.0

Ärende/Dok. id.
SL 2017-0131

Infosäk. klass
K1 (Öppen)

1 Sammanfattning

I arbetet med att hitta åtgärder som ger möjligheter till ökat kundvärde och ökade intäkter på stationer har ett omfattande analysarbete gjorts. Analyser har genomförts av kundundersökningar för att se vad kunderna önskade förbättra, av tidigare arbeten inom området, av befintlig uthyrning, av möjliga ytor i befintliga lokaler och bra exempel som finns i omvärlden.

Kundundersökningarna visade på ett stort antal önskemål gällande utökning av tjänster och service på sidan om själva resan. De visade också på många önskemål gällande upplevelsen av själva stationen. Önskemålen grupperades, värderades och jämfördes mot förutsättningar för att få fram en prioriterad lista över vad som var viktigast ur kundperspektivet och möjligt att få till. Analys av marknadsförutsättningar och utveckling användes för att värdera tjänster och service så att de fortsätter ge värde över en längre tid. Arbetet resulterade i en lista över olika tjänster trafikförvaltningen bör och kan erbjuda resenärerna i en större utsträckning än idag. Om ett genomförande blir av finns förutsättningar för att åtgärderna kan ge intäkter under lång tid.

Åtgärderna har tagits fram ur ett enkelhetsperspektiv för att både kunna bli genomförda och finnas på stationer med ett mindre resenärsunderlag, då eventuellt i samverkan med trafikoperatörer om synergieffekter kan uppnås. Rekommendationerna landar i ett prioriterat utbud och omfattning av efterfrågad service på olika nivåer, utifrån mängd resande på respektive plats. Utbudet prioriteras utifrån största effekt på kundservice och ekonomi men ger också effekter med ökad upplevd trygghet. Uthyrning av olika ytor till kommersiell verksamhet behöver inte hanteras via upphandling utan kan väljas utifrån prioriteringar som t.ex. vilken verksamhet som tillför mest kundvärde och intäkt. Som stöd för skapande av nya ytor för ökad service och ökade intäkter har många stationer analyserats för att visa exempel på var befintliga ytor finns som kan användas till föreslagna åtgärder.

Arbeten pågår löpande i syfte att öka service och intäkter i kollektivtrafiken, dels genom omförhandlingar av avtal och dels genom utökningar av reklam och lokalytor. Ett aktivt arbete i syfte att öka service och intäkter har under den senaste 5-års perioden ökat intäkterna för trafikförvaltningen med mer än 100mkr/år. Genom att uppfattas som en ännu bättre hyresvärd främst genom ett förbättrat underhåll av lokaler kan trafikförvaltningen på sikt få till ett bättre ekonomiskt utfall.

Under de senaste åren har ett stort arbete att förbättra relationen med trafikförvaltningens hyresgäster gjorts vilket också fått ett bra utfall. Det löpande arbetet hanteras av trafikförvaltningen och bör fortsätta hanteras där. Det finns en stor möjlighet till ökning av takten vid en kraftsamling inom trafikförvaltningen för att påbörja ett inledande arbete med att förbättra underhållet av lokalerna samt skapa nya ytor.

När det gäller reklam så har ett aktivt arbete gjort att befintligt avtal i vissa delar överträffar målen, intäkterna ökar därmed ytterligare. Främsta möjligheterna till ytterligare ökningar ligger i en ökning av digitala ytor för reklam utomhus med fokus på bussväderskydd, skapa ytor i nya anläggningar och vid ombyggnationer av befintliga anläggningar samt konvertering av befintliga ytor till digitala ytor i befintlig tunnelbana. Trafikförvaltningens reklamaffär omsätter c:a 550 miljoner kronor per år vilket motsvarar c:a 25% av utomhusreklamens totala omsättning. Det positionerar trafikförvaltningen som landets i särklass strategiskt viktigaste avtalspart för reklamentreprenörerna vilket ställer krav på trafikförvaltningen som rättighetsägare i sin avtalsefterlevnad.

Det finns en god utvecklingspotential i reklamintäkten. Det finns dock en del begränsande faktorer som måste hanteras om ökningen av intäkter skall kunna nå sin potential men ändå hanteras balanserat. Det handlar främst om säkerhetskrav och bedömningar av hur stort område runt konst som påverkas.

TN 2020-09-22 Bilaga 1 - Utvecklingsstrategi för kollektivtrafikens kompletterande service och intäkter” har uppdaterats under 2019 för att innehålla rekommendationer om kommersiella ytor och reklam. Det är nödvändigt att få med önskat innehåll vid framtida om- och nybyggnationer men ytterligare arbete som reglerar relationen till konst behöver göras.

Sammantaget har detta landat i 10 strategiska principer för trafikförvaltningen att följa i syfte att öka intäkter och kundvärde.

2 Inledning

2.1 Bakgrund

Arbetet med att titta på hur trafikförvaltningen kan öka service och intäkter startade i ett initiativ till intäktsfokus som beslutades 2015. Förslag på hur intäkter skulle kunna öka togs fram för att möta behovet från framtida ökningar av kostnader inom kollektivtrafiken. Utökning av ytor för kommersiella tjänster som erbjuder service och ytor för reklam är en del i detta.

Önskemål och förutsättningar inom området förändras då kundens behov och förväntningar ändras i takt med beteendeförändringar och omvärldens förändring. Upplevelsen av stationer och entréer är inte alltid så positiv, i olika kundundersökningar kan man utläsa att det finns en hel del önskemål på förbättringar från kunderna. En del av dessa önskemål sammanfaller dessutom med möjligheter till ökade intäkter för trafikförvaltningen om de genomförs.

De strategiska principer som beskrivs här är väl grundade i kundernas önskemål och trafikförvaltningens möjligheter för att tillgodose behov och öka intäkter. Mer information om tidigare arbeten och underliggande analyser finns i angivna bilagor.

2.2 Syfte och mål

För att nå störst påverkan på effektmålen förbättrad kundupplevelse och ökad ekonomisk effektivitet har uppdragets syfte och mål varit att:

- Definiera strategiska principer över vad trafikförvaltningen behöver göra för att utveckla service och intäkter i kollektivtrafikens miljöer, utifrån välgrundade anledningar och kundbaserade underlag

Detta har genomförts genom att:

- Analysera kundvärderingar och beteendeförändringar för att förstå hur ökat kundvärde kan skapas på stationerna
- Hitta ytterligare möjligheter för kommersiella lokaler
- Hitta ytterligare möjligheter för reklamytor
- Skapa rekommendationer för framtidens stationer i några olika storlekar

3 Analyser till grund för strategiska principer

3.1 Tidigare arbeten

En rad arbeten har gjorts inom området för trafikförvaltningens räkning, några av de senare har analyserats som en del i detta uppdrag. De delar i tidigare arbeten som kundundersökningarna fortfarande ger stöd för har tagits omhand. Allt material finns i bilaga ”Rapport ökat kundvärde på stationer”.

3.2 Kundundersökningar

Uppdraget avsåg inledningsvis att genomföra kundundersökningar för att få information om vad kunderna önskade. Uppdraget identifierade följande kundundersökningar som det gick att använda information ifrån:

- Mötesplats SL utvärdering, 2007 resp. 2009, Stelacon
- Trygghet i kollektivtrafiken, 2013, Augur
- Reklam i SL:s trafikmiljöer, 2012, Augur
- Kundservice, 2013, Novus
- Kunddriven tjänsteutveckling, 2014, Transformator
- Metro och Selecta, 2014, Novus
- Kundnära Trafikinformation, 2014, Markör
- Invånarenkät, 2016, trafikförvaltningen
- Spärrar, 2015, Novus

Utifrån detta material gick att utläsa 39 olika kundförslag på tjänster eller servicefunktioner, stora som små. Ett antal förslag som påverkar stationsmiljön eller funktionella förslag kopplade till resan fanns också.

För samtliga 39 förslag genomfördes en marknadsanalys. Analysen undersökte om förslagen fortfarande var aktuella och om det finns praktiska möjligheter för trafikförvaltningen att erbjuda nödvändiga ytor till förslagen. Ekonomiskt undersöktes även om det var ett ökande eller avtagande intresse och om det finns en ekonomisk möjlighet att överleva för en aktör som genomför det.

Slutsatsen från denna del av analysen gav att trafikförvaltningen får bäst effekt i kundvärde och ekonomi om prioriteringen i första hand löser följande.
Kommersiella ytor för:

- Kiosker (funktion och innehåll typ Pressbyrån)
- Caféer alternativt kaffeförsäljning på platser där ett café inte bär sig
- Posttjänster i form av att kunna hämta paket
- Hämta beställda livsmedel

Möjlighet till:

- Eluttag för laddning av telefoner

Listan skall tolkas så att om det endast går att skapa en yta för kommersiell verksamhet skall den innehålla en kiosk då det tillgodoser behoven hos flest resenärer. Om resenärsunderlaget för bemannad kommersiell verksamhet är för lågt kan detta ersättas med självservice och automater även om det inte ger samma mervärden runt trygghet, liv och rörelse.

Hela utvärderingen och sammanställningen redovisas inte i denna rapport utan vid intresse hänvisas till bilaga ” Sammanställning av önskade tjänster – kund”.

3.3 Befintliga kommersiella lokaler

Intäkterna från uthyrning av kommersiella lokaler har ökat med några miljoner varje år de senaste åren som ett resultat av pågående arbete med att skapa nya ytor för uthyrning och omförhandlingar av avtal på befintliga lokaler. Av den lista med lämpliga tjänster ur ett kundperspektiv som redovisas i tidigare kapitel så är kiosker och caféer de som ger bästa intäktsmöjligheter utifrån möjliga hyror.

För att analysera läget togs det i mars 2016 fram data på de hyresavtal som trafikförvaltningen har för olika lokaler i närheten av trafiken. Analysen koncentrerades till kommersiella lokaler typ butiker som hyrs ut till olika ändamål för att erbjuda kunderna service. Personallokaler, kontor, bostäder, lager, montrar och parkeringar valdes därmed bort. Totalt blev det 267 hyresavtal som innehöll t.ex. butiker, kiosker, restauranger, caféer eller frisörer som analyserades.

Som resultat av denna del av arbetet redovisas en tabell utifrån dagens avtalsstruktur som visar på inom vilka spann ett hyresavtal borde ligga beroende på lokalens och stationens storlek. Denna tabell kan förfinas ytterligare genom lite mer analyser om man vill minska ner spannen i intervallen. Observera att resenärsunderlaget beräknas som på- eller avstigande. Skall trafikförvaltningen nå full potential i hyresintäkter behövs ökade resurser för att arbeta mer intensifierat med just denna del av avtalsförvaltning. Fastigheternas och framförallt lokalernas skick och bristande underhåll spelar roll i hyressättningen, dessvärre är detta eftersatt sedan år tillbaka.

Rekommendation på hyresintervall kr/m^2			
	Resenärsunderlag beräknat som på- eller avstigningar en vintervardag		
Storlek på lokal	<5000	5000-15000	>15000
1-12m^2	5000-9000	9000-15000	14000-28000
13-30m^2	2400-6000	6000-12000	10000-16000
31-70m^2	1800-4000	5000-10000	9000-13000
71-200m^2	1400-3000	4000-8000	8000-11000
201- m^2	1000-2500	3000-6000	6000-8000

Den interna placeringen av lokalen på en station påverkar nivån. Möjlig hyra för respektive lokal baseras på antal passerande och lokalens läge i förhållande till kundflödet.

Arbetet analyserade också befintlig struktur på olika stationer gällande antal lokaler. Målet var att få fram en balans mellan kundönskemål, trafikförvaltningens behov och de tilltänkta hyresgästernas möjlighet till lönsamhet. Denna del av analysen redovisas i nedan tabell.

Rekommendation på antal lokaler

	Resenärsunderlag beräknat som på- eller avstigningar en vintervardag			
Storlek på lokal	500-2000	2000-5000	5000-15000	>15000
Automat ~1m^2	2-4st	1-3st	2-4st	3-6st
7-12m^2	0st	1-2st	1-2st	1-2st
13-30m^2	0st	0st	1-2st	2-4st
31-70m^2	0st	1st	0st	1-2st
71-200m^2	0st	0st	1st	1st
201- m^2	0st	0st	0st	1st

3.4 Befintlig reklam

Trafikförvaltningens reklamaffär regleras via upphandlade avtal indelade i delarna spår, buss insida, buss utsida och bussväderskydd. Dessa avtal löper på flera år och utveckling under avtalstiden sker i dialog med upphandlad entreprenör. Avtalen är utformade med ett lägsta garantibelopp för trafikförvaltningen och om respektive entreprenör överträffar det satta beloppet i sin försäljning går en större andel av överskridande belopp också till trafikförvaltningen. Under en 5 års period har reklamintäkterna för trafikförvaltningen ökat med >100 miljoner kronor/år beroende på ett aktivt arbete och utökning av ytor.

Nuvarande avtalsperiod för reklamavtalen som ingicks 2017 har tack vare en gynnsam konjunktur, utveckling av digitala ytor och ett aktivt arbete från alla parter inneburit en fortsatt hög intäkt till trafikförvaltningen. Reklamaffärens omsättning på motsvarande c:a 550 miljoner kronor 2019 är trafikförvaltningens enskilt högsta externa intäkt efter biljettintäkten. Det finns dock fortfarande en god potential till ökning av intäkter från reklam.

Dagens avtalsstruktur med reklamentreprenör gör att entreprenören investerar i nya reklamytor under avtalets första hälft. Under andra halvan av avtalsperioden dras dessa investeringar ner p.g.a. av osäkerhet över om de hinner få avkastning på investeringen om avtalen inte förlängs alternativt överlämnas till konkurrent efter nästa upphandling. Inför framtida upphandling av reklamentreprenör bör en affärsmodell ses över som möjliggör en kontinuerlig etablering oavhängigt befintligt reklamavtal och dess löptider.

3.5 Omvärld

I uppdraget har en del tid lagts på att titta på vad som görs i andra städer runt om i världen. Urvalet av städer har gjorts genom att välja topp 6 enligt UITPs ranking av kollektivtrafik. Detta kompletterades med 5 städer som enligt uppgift hade intressanta lösningar.

Samtliga bilder redovisas i bilaga ”Stationsbilder omvärldsanalys”, kommentarer från genomgången redovisas i bilaga ”Mötesnoteringar omvärldsanalys station”.

3.6 Arbetsuppgifter för stationspersonal

Regelverket beskriver att stationsvärden skall befinna sig så att den har uppsikt över biljetthallen, betjäna resenärer som så önskar och kunna stänga av hissar och rulltrappor vid problem. Det finns reglage för avstängning inne i spärrkiosken utöver nödstoppsfunktioner ute vid respektive enhet.

En utflyttad bemanning i biljetthallen, utanför spärrkiosken, ger väsentligt högre kundvärde då kunderna känner en ökad närvaro, större trygghet och upplever sig lättare kunna få hjälp vid problem. En bemanning som utgår från utanför spärrkiosken gör att stationsvärden har stora möjligheter att heja på kunderna vilket skapar igenkänning och personlighet som i sin tur ökar kundvärdet och minskar risken för fusk. En bemanning som utgår från utanför ger också större möjligheter att visa och lära kunderna att fixa sina biljetter själva i automater samt kunna övervaka och stötta andra tjänster som läggs till.

4 Förutsättningar för genomförande

4.1 Förutsättningar från avtal och ägande

Trafikförvaltningens stationer har lite olika förutsättningar utifrån perspektivet att kunna öka intäkterna. De flesta stationsbyggnader inom tunnelbanan är trafikförvaltningens men kringliggande mark, tunnlar, passager och vägar dit är oftast kommunernas. Tunnlar som hänger samman med stationsentrén upplåts ofta till trafikförvaltningen enligt avtal. Stationsbyggnader för pendeltågen är oftast Trafikverkets med avtalad uppdelning där trafikförvaltningen hanterar innemiljön i stationsbyggnaden.

Trafikförvaltningen är alltid hyresvärd vid uthyrning av ytor i trafikförvaltningens och Trafikverkets stationer, förutom i några fall i pendeltågssystemet där det är Jernhusen som är ansvarig för hela stationen. Val av hyresgäst till kommersiella ytor är fritt att göra utan upphandling. I första hand skall hyresgäst väljas utifrån att den service som erbjuds ger högst mervärde för trafikförvaltningens resenärer i kombination med bäst hyresintäkt. Olika företag är bäst på olika saker varför trafikförvaltningen söker få stabila företag med god kunskap inom kommersiell verksamhet riktad mot kund som hyresgäst.

Service och underhåll på stationerna sker via olika upphandlade separata avtal för t.ex. el-, signal-, hissar, rulltrappor m.m.. Dessa avtal och åtgärder inom dem administreras av fastighetssektionens tekniska förvaltare. Städning, klottersanering och bemanning av stationerna ingår i respektive upphandlat trafikavtal.

För att inte ytterligare begränsa antalet möjliga anbudsgivare vid upphandling av trafikavtal och försvåra i perioder av övertagande av trafikavtal är en rekommendation att fortsätta hålla den kommersiella uthyrningen utanför trafikavtalen. De exempel från ett par andra länder som finns på lyckade samarbeten bygger på ekonomiska aspekter från markexploatering vilket i Sverige hanteras via kommuner och förhandlingar om medfinansiering. I Sverige är kommunerna med och finansierar trafikförvaltningens nybyggnation av tunnelbana. Kommunerna tar i sin tur in pengar från markförsäljning till olika byggherrar som får anlägga bostäder och kontorsbyggnader i de områden som gynnas av ökat resande.

4.2 Utveckling av intäkter från reklam

Trafikförvaltningens reklamaffär omsätter c:a 550 miljoner kronor per år (2019) vilket motsvarar c:a 25% av utomhusreklamens totala omsättning. Det positionerar trafikförvaltningen som landets i särklass strategiskt viktigaste avtalspart för reklamentreprenörerna. Något som ställer stora krav på trafikförvaltningen som rättighetsägare i sin avtalsefterlevnad. Möjligheten som trafikförvaltningen erbjuder att synas med reklam på olika sätt i olika miljöer samtidigt är eftertraktad.

Intäktspotentialen i trafikförvaltningens reklamaffär styrs till största delen av medieköparnas efterfrågan av format. Genom att trafikförvaltningen varierar olika geografiska områden med olika tekniker i reklamdistribution kan vidare etablering göras smartare och mer inkomstbringande. Utgångspunkten är att fokusera på vidareutveckling där efterfrågan är som högst samt digital etablering inom främst spår- och väderskyddavtalet. Analoga och digitala ytor ska etableras med syfte att öka räckvidden för annonsörer och därmed intäkten till trafikförvaltningen. För att nå dit sker etablering i bl.a. nya bostadsområden, nya stationer/hållplatser och inom befintlig resenärsmiljö över hela Stor-Stockholm där trafikförvaltningen har låg eller ingen etablering idag.

Arbeten pågår med en utökning av digitala ytor i bussväderskydd, skapa ytor i nya anläggningar, vid ombyggnationer av befintliga anläggningar samt konvertering av befintliga analoga ytor till digitala ytor sett över hela kollektivtrafiken. Den ekonomiska utväxlingen på en digital reklamyta i jämförelse med en analog är uppskattningsvis 5-1, det vill säga c:a 400% högre.

Utomhusreklam bedöms ha en fortsatt god tillväxt trots tecken på en viss avmattning för de totala medieinvesteringarna. Marknaden för utomhusreklam i Sverige uppgick år 2019 till 2 123 miljoner kronor. Tillväxten för utomhusreklam i Sverige följer en positiv internationell trend med ökade investeringar. Ytterligare en faktor som talar för utomhusmediet är att andra stora medieslag som tv och dagspress tappar tittare och läsare. Det gör att annonsköpare vänder sig till utomhusmediet som når många människor i olika miljöer i det offentliga rummet. Den digitala utomhusreklamen möjliggör mer skräddarsydda kampanjer och bättre kombinationer av utomhus och andra medier, vilket också bidrar till att öka attraktionskraften hos utomhusreklamen. För att de ökade investeringarna i utomhusreklam ska komma trafikförvaltningen till del måste trafikförvaltningen fortsatt driva sin utveckling av reklamytor, främst digitala.

Trafikförvaltningen arbetar med följande utvecklingsaktiviteter för att öka intäkterna och det långsiktiga värdet på reklamen:

- Fortsatt utveckling och nyetablering av digital utomhusreklam i bussväderskydd
- Konvertering av så kallade Adshelvitriner, ett standardformat för utomhusreklam, till så kallade scrollers, vitriner med rullande affischer som medger tre ytor i en vitrin
- Konvertering av Adshelformat till digitalt format i spåravtalet
- Utökning av möjligheter för tillfällig foliering av spårfordon och vägg/glaspartier i stationsmiljöer
- Översyn av reklam på våra lokalbanor, bl.a. Lidingöbanan som i sin helhet saknar reklam sedan upprustningen för ett antal år sedan
- Översyn av möjlighet till viss reklam i helhetsgestaltade stations- och plattformsutrymmen
- Se över kommande ägandeform av investering i reklamvitriner med syfte att uppnå kontinuerlig utbyggnad utan påverkan från reklamentreprenörs avtalsperiod
- Utöka resurser för förvaltning av reklamintäkter

Ekonomiskt bedöms reklamaffären kunna öka förvaltningens intäkter med ytterligare 150 mkr/år om alla möjligheter kan optimeras. Utöver nedan redovisade begränsande faktorer som då behöver optimeras föreligger behov av att kraftsamla trafikförvaltningens insatser för att kunna utveckla reklamintäkten ännu mer positivt.

4.3 Utveckling av hyresintäkter från kommersiella ytor

Hyressättningen för trafikförvaltningens lokaler sätts med underlag från omkringliggande hyror även om jämförelsen inte alltid är lätt att göra mellan lokaler i gatuplanet och lokaler under jord. Den faktiska hyran sätts sedan i förhandling med potentiella hyresgäster och baseras ofta på en bashyra och omsättningsbaserade tillägg för de verksamheter där det är lämpligt. Hyran exkluderar förbrukning så som el och vatten samt sophämtning. Trafikförvaltningen står för lokalernas ytterväggar och anslutningsmöjligheter till el och VVS. Inredning och andra verksamhetsspecifika behov står hyresgästen för.

Ekonomiskt bedöms uthyrning av kommersiella ytor kunna öka förvaltningens intäkter med ytterligare 50 mkr/år om möjligheter utifrån nuvarande förutsättningar tas omhand. Med ett arbete som minskar nedan redovisade begränsande faktorer kan denna potential ökas med ungefär lika mycket till.

4.4 Begränsande faktorer

Trafikförvaltningens regelverk, begränsningar i säkerhetssystem mot nu aktuella krav och enskilda uppfattningar begränsar möjligheten till genomförande av beskrivna utökningar. Några faktorer spelar större roll i att vara begränsande än andra. Speciellt bör nämnas brandsäkerhet där många stationer behöver en uppgradering med t.ex. brandavskiljande glaspartier för att alla möjligheter till utökning av service och intäkter skall kunna realiseras. Många ytor kan dock realiseras inom befintligt regelverk om de byggs i biljetthallar, som egna brandceller, innehåller egen brandsläckning och risk bedöms realistiskt utifrån förutsättningar och alternativ.

Även effekter av konstens påverkan är begränsande då tolkningsutrymmet för i vilken omfattning ett konstverk eller en gestaltning påverkas av andra installationer på stationen är generöst. Därmed utnyttjas ofta möjligheten att helt säga nej till ytor för intäktsbringande verksamheter. Ytor för kommersiella verksamheter ska inte ställas framför specifika konstverk då det finns ytor så det räcker ändå, men avstånd till sådan påverkan måste vara rimligt begränsad. För stationer där hela stationen klassas som gestaltad bör det vara rimligt att ställa en kommersiell verksamhet i separat avskild lokal framför väggen vid valda delar, utan att påverka själva väggen. Likaså bör det vara möjligt att ställa ut viss mängd reklambärare i valda delar.

I stort sett samtliga plattformar på nya stationer längs nya tunnelbanan till Arenastaden har beslutats vara helhetsgestaltad konst vilket med dagens Riktlinjer omöjliggör etablering av ytor för reklam och kommersiell service. För blå linjes förlängning till Nacka pågår för närvarande upphandling av konst ur ett helhetsgestaltande perspektiv vilket innebär fortsatt förlorade intäkter på 10-tals miljoner kronor per år.

Ur ett framkomlighetsperspektiv är det vid etablering av nya ytor behov av att göra delar av väggpartier i lämplig kontrast och eventuellt lägga om delar av ledstråk. De flesta identifierade platserna är dock inte placerade så att de hindrar framkomlighet ur något perspektiv.

5 Rekommendationer

Analyserat material visar på ett antal olika önskemål från kunderna, ett antal olika förutsättningar för trafikförvaltningens del och en del bra idéer från omvärlden att kopiera. Samlat kan detta grupperas i följande områden:

- Tillgodose kundönskemål med fler tjänster och utökad service
- Öppnare mot entréer och butiker
- Ljusare
- Fräschare miljöer
- Bättre guidningsinformation
- Ökade intäkter från reklam

Ytor för kommersiell service och reklam skapas eller hyrs ut främst utifrån behov och efterfrågan. I dagsläget sker detta genom att intresserad aktör kontaktar fastighetssektionen på trafikförvaltningen eller att affärsförvaltare aktivt söker hyresgäster. Arbetet sker främst för befintliga ytor och lokaler och skulle kunna intensifieras gällande nya ytor med utökade resurser.

Val av hyresgäst till kommersiella ytor är fritt att göra utan upphandling. I första hand skall hyresgäst väljas utifrån att den service som erbjuds ger högst mervärde för trafikförvaltningens resenärer.

En ny formulering i trafikförvaltningens riktlinjer har tagits fram under arbetet med att utveckla service och intäkter. Uppdateringen av ”Riktlinjer Resenärsmiljö - utformning av fasta resenärsmiljöer” genomfördes under 2019. Riktlinjen innehåller nu krav på att det skall finnas ytor för kommersiell service och reklam så att det måste tas med vid renovering eller byggnation av resenärsmiljöer. De strategiska principer som redovisas här är framtagna för att stötta ett faktiskt genomförande både vi ombyggnationer, nybyggnationer och enstaka utökningar. Fortfarande finns dock behov av omvärdering av dagens Riktlinjer i förhållandet till konst med syfte att med känsla och harmoni tillåta fullt möjlig samverkan mellan konst och reklam i helhetsgestaltade stationsutrymmen.

Dessa samlade beskrivningar är det som uppdraget ökad service och intäkter försökt hitta möjliga lösningar till, i följande bilder beskrivs en del av detta visuellt. För större bilder hänvisas till bilaga ”Redovisning Ökat kundvärde på stationer”. Ett arbete har också påbörjat gällande källsortering där frågor som möjlig plats, säkerhet och vilka fraktioner som kan tas omhand från dessa miljöer utreds, rekommendationer för detta återkommer senare.

5.1 Ytor för utökad kommersiell service

Nya lokaler har skapats under åren i syfte att öka service och intäkter. Här finns dock en möjlighet till ökning av takten om extra resurser tilldelas för ett utökat arbete med att förädla och skapa ytor.

För nya tunnelbanan pågår diskussioner om att investera för att få till de ytor för kommersiell verksamhet och service som tidigare prioriterades bort på grund av brist på finansiering. Investeringsförslaget handlar om att FUT ska förbereda utvalda stationsytor för att de ska kunna användas i kommersiellt syfte. Åtgärderna avser för de flesta stationer att försvarsarbeten utförs för att förbereda anslutningspunkter för el och VVS. För trafikförvaltningen tillkommer investeringsutgifter för att utifrån FUT förberedandeåtgärder, utforma kommersiella möjligheter.

En analys av befintliga stationer har genomförts för att markera ytor som skulle kunna användas till tjänster, serviceutbud och reklam. Ritningar granskades och stationerna besöktes utifrån perspektivet att finna möjliga ytor som inte används, tomma ytor stora nog att skapa en lokal samt mindre ytor lämpliga till olika former av automater eller reklam. På de stationer som analyserades fanns möjliga ytor innanför befintliga ytterväggar på samtliga stationer och i många fall vid flera av entréerna. Totalt fann analysen till exempel ytor vid 177 entréer som trafikförvaltningen med relativt enkla medel kan tillföra utökad kundservice på. Ytor lämpliga för mindre kiosk eller café identifierades, från 5m² och uppåt, dessutom identifierades massor av ytor lämpliga för olika typer av automater för uthämtning, försäljning via självservice eller för reklam.

Redovisning av ytor är gjord enligt nedan, exempel från Rotebro norra:



Möjlig plats för försäljningsyta 3,5 x 2,5m – röd ruta.
Några platser för automater/reklam – gröna rutor.

Redovisningen i sin helhet återfinns i dokumenten Möjliga ytor tunnelbanestationer blå linje, Möjliga ytor tunnelbanestationer grön linje, Möjliga ytor tunnelbanestationer röd linje samt Möjliga ytor pendeltågsstationer.

5.1.1 Innehåll och utseende för större stationer

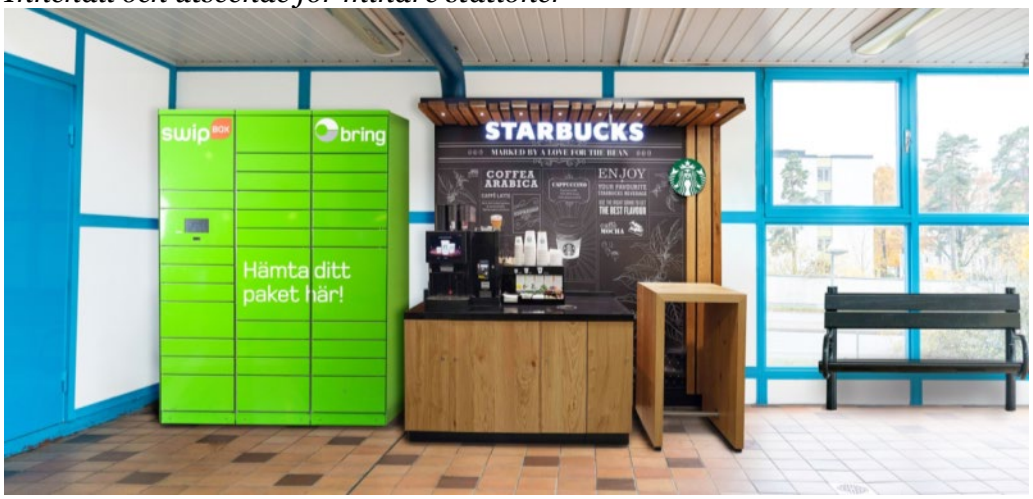


Många kundönskemål handlade om utökade tjänster och service i anslutning till resandet. Ovan visar exempel på hur utbudet kan öka på en mellanstor station, på befintlig yta. Detta exempel kräver ca. 700.000:- i investering och ger ca. 200.000:-/år i hyra, positiv effekt på drygt 3 år oräknat effekter av ökat kundvärde och trygghet.



Det finns bra möjligheter att skapa erbjudanden närmare resan, på perrongen. Återigen placerad på befintliga ytor. Detta exempel kräver ca. 430.000:- i investering och ger ca. 120.000:-/år i hyra, positiv effekt på drygt 3 år oräknat effekter av ökat kundvärde och trygghet.

5.1.2 *Innehåll och utseende för mindre stationer*



Det här kan vara ett sätt att erbjuda utbud till resenärerna på en mindre station på befintlig yta. Här planeras hela lösningen som självservice för att klara ekonomin med ett mindre kundunderlag. Beroende på lösning och innehåll i erbjudandet kommer viss tillsyn att krävas av personal någon gång om dagen, något som med fördel kan göras i samarbete med t.ex. trafikoperatören.

Detta exempel kräver ca. 40.000:- i investering och ger ca. 30.000:-/år i hyra, positiv effekt på drygt 1 år oräknat effekter av ökat kundvärde och trygghet.

5.1.3 *Skyltning av tillgänglig service, varumärken och information*

Nedan är ett exempel på att skapa plats för cykelparkeringar utanför entrén för att underlätta hela resan. Säker placering av egna cyklar om det är stationer man åker från eller tillgängliga lånecyklar om det är en station man åker till. Skyltning för bättre guidning och information är också tillagd.

En skyltning behövs med vad som finns inne på stationen i form av aktuella företags loggor. Att visa hyresgästernas varumärken vid entrén kan dels underlätta i valen för resenärer men också öka mängden kunder vilket på sikt ger möjlighet till att ta ut högre hyror.

En skyltning med bättre uppdelning över avgångstider så att resenären enkelt kan se när det finns avgångar som kan ta resenären till sin destination skulle underlätta. Tanken är att ge information om kommande avgång och den därefter till samtliga ändstationer så att resenären kan välja att skynda eller ta det lugnt, eller hinna med ett ärende innan nästa avgång.



Utvecklingsstrategi för hyresintäkter från kommersiella ytor:

- Genomföra en utökning av resenärernas önskade tjänster genom att använda befintliga ytor i storlek och antal baserat på resenärsunderlag för respektive plats (enligt rekommendationen tidigare i dokumentet)
- Utgå från att erbjuda service- och tjänsteutbud när nya ytor skapas (enligt redovisad prioriteringslista tidigare i dokumentet)
- Utveckla förvaltningsarbetet som hyresvärd genom att förbättra underhåll av lokaler och stöd till hyresgäster

Ekonomiskt bedöms uthyrning av kommersiella ytor kunna öka förvaltningens intäkter med 50 mkr/år om nuvarande förutsättningar tas omhand. Med ett arbete som minskar tidigare redovisade begränsande faktorer så kan troligen ytterligare 50 mkr/år uppnås. Flera av de begränsande faktorerna måste ändå åtgärdas utifrån säkerhetskrav. Indirekta ekonomiska värden som ökat kundvärde, trygghet och ökat resande är inte medräknat i ovan belopp.

5.2 Reklamytor

Ytor för reklam kan skapas i trafikförvaltningens samtliga miljöer utifrån tidigare nämnda prioriteringar. Ytor där reklam syns men inte stör finns det gott om. Kostnaden för trafikförvaltningen är begränsad till framdragning av el då reklamoperatören står för övrig utrustning.

När det gäller reklam så har ett relativt nytt avtal gett stora ökningar av intäkterna. Ett aktivt arbete gör att avtalet i vissa delar överträffar målet vilket ökar intäkterna ytterligare. Främsta möjligheterna till ytterligare ökningar ligger i en ökning av digitala ytor för reklam utomhus, med fokus på bussväderskydd. Stora möjligheter finns också genom att skapa ytor i nya anläggningar, vid ombyggnationer av befintliga anläggningar samt konvertering av befintliga ytor till digitala ytor.

Ytor för reklam kan skapas på samtliga stationer. I entréer, trappor, passager och på perronger finns många platser där yta för reklam kan skapas utan att det hindrar något annat. En balans mellan antal platser och efterfrågan hanteras i dialog med avtalad entreprenör för att skapa bästa totala lösning. Alla platser möjliga för reklam är inte markerade i redovisat material om möjliga ytor.

Utvecklingsstrategi för intäkter från reklam:

- Skapa nya ytor för reklam, främst utomhus i bussväderskydd
- Anpassa befintliga reklamytor till ny rörlig/digital teknik
- Utökad foliering av vägg/glaspartier i stationsmiljöer
- Skapa ytor för reklam vi nybyggnation

Ekonomiskt bedöms reklamaffären kunna öka förvaltningens intäkter med ytterligare 150 mkr/år om ovan möjligheter kan optimeras och tidigare redovisade begränsande faktorer hanteras.

5.3 Närvaro av personal och ljussättningens påverkan

5.3.1 Ljussättning i underjordsstationer



En ljusare miljö går att skapa med olika former av ljussättning, detta exempel visar på en variant där ljuset kombineras med skapandet av en visuell tro om volym och en simulering av dagsljus. Denna typ av förändring kan skapa stora känslomässiga skillnader men enkelt utfört så handlar det inte om några stora kostnader.

5.3.2 Möjligt stöd från operatörer

Stöd från trafikoperatörer kan vara användbart i miljöer med ett lägre antal resande. Där kan synergieffekter från användande av gemensamma resurser uppnås. I dessa stationer finns oftast inte något erbjudande mot resenärerna i form av t.ex. kaffeförsäljning. Det handlar i första hand om stationer där den personal trafikförvaltningen betalar för via trafikoperatören inte har så mycket att göra och arbetet kan samordnas med andra arbetsuppgifter. Förutsättningen är att fysisk och organisatorisk uppdelning mellan biljettförsäljning, ansvar för visering och att bidra med kommersiell service tillåts minska.

Detta skulle kunna genomföras genom att tillåta trafikoperatören att överlåta bemanningen av stationsentrén till personal som också bedriver försäljning i t.ex. en kiosk i stationsentrén. Trafikförvaltningen skall stå kvar som hyresvärd för lokalerna även i dessa fall. För ett utökat serviceerbjudande och ökade intäkter skall kunskap hos de operatörer av kommersiella verksamheter som finns på marknaden tas tillvara. Flertalet av dem är redan hyresgäster och kan användas till att utveckla det samlade erbjudandet.

På grund av det begränsande regelverk som existerar och det sätt finansiering av utbyggnad av kollektivtrafiken hanteras i Stockholm så är olika exempel på stationsdrift av trafikoperatörer från andra länder mindre genomförbar. Finansiering av utbyggnad som det i dessa fall ofta handlar om sker i Stockholm via avtal där kommunerna som äger marken hanterar exploateringen med olika byggbolag och sedan i sin tur medfinansierar utbyggnaden av kollektivtrafiken.

Det regelverk som finns att förhålla sig till (se kapitel begränsande faktorer) gör att möjligheterna till en annan utveckling än den som pågår och föreslås här är begränsad. Risken är stor för att trafikförvaltningen hamnar i juridiska diskussioner om ersättning från trafikoperatören för nedlagda kostnader som inte lett till någon utveckling.

Strategi gällande åtgärder för ökad trygghet och kundnöjdhet:

- Verkställa att flytta ut stationsvärden från spärrkiosken till en utgångspunkt på golvet i biljetthallen för sin tjänstgöring något som redan ges möjlighet till i befintliga trafikavtal
- Öppna upp i entréer och mot kommersiella ytor för att öka känslan av välkomnande
- Installera belysning i underjordsstationer som simulerar dagsljus som tillägg eller ersättning för befintlig belysning i syfte att höja det upplevda kundvärdet av stationsmiljön

Samtliga dessa faktorer förbättrar mjuka värden som indirekt har positiva ekonomiska effekter men dessa är svåra att sätta faktiska tal på.

6 Slutsatser

Analyserna har visat på många behov och möjligheter. Resenärerna har många önskemål som trafikförvaltningen med relativt enkla medel kan tillgodose och därmed nå en ökning av kundvärde och intäkter. Skall dessa resenärsönskemål hanteras fullt ut krävs inledningsvis ökade insatser för att nå ökat kundvärde och ökade intäkter. En sådan investering ger en snabb avkastning på investerat kapital.

På många befintliga stationer kan redan existerande golv- och väggytor räcka långt i att möta önskemålen. Detta ger trafikförvaltningen en möjlighet att med relativt små medel tillföra en hel del av tjänster och reklam som skapar ökade intäkter. Analyserna visar också på möjligheter till ökade hyresintäkter från redan befintligt bestånd av kommersiella lokaler. Skall detta utnyttjas fullt ut och ge bästa effekt över tid krävs ökade resurser så att arbetet med aktiv fastighetsförvaltning, underhåll och hyresgästkontakter kan intensifieras. Det löpande arbetet hanteras av olika förvaltare inom trafikavdelningens fastighetssektion , med den positiva trend som pågår bör det fortsätta hanteras där.

En genomgång av regler och avtal visar att det inte finns några egentliga regelmässiga hinder för att genomföra det som föreslås för att tillgodose resenärernas önskemål och öka intäkterna. Uthyrning av ytor får hanteras utan upphandling och hyresgäster kan väljas utifrån t.ex. de som tillför högst mervärde för resenärerna. Det finns dock en del begränsande faktorer som måste hanteras om dessa förslag skall kunna genomföras enligt möjlig omfattning. Det handlar främst om säkerhetskrav och bedömningar av hur stort område runt konst som påverkas.

Allt detta sammantaget gör att trafikförvaltningen kan genomföra förändringar som ger relativt stora upplevda förbättringar för resenären. Förutsatt att en princip om enkelhet accepteras kan det med relativt små medel tillföras saker som ökar kundvärdet och dessutom tillför intäkter till trafikförvaltningen. En sådan inriktning ger en positiv avkastning på investeringarna för utökad service på 1-4 år, oräknat ökat kundvärde och trygghet. Investeringar för reklamytor kan ha ännu kortare tid för positiv avkastning.

Arbetet som helhet är underlag för 10 strategiska principer som bör följas av trafikförvaltningen för att öka intäkter och ge ett ökat kundvärde.

7 Strategiska principer

Med utgångspunkt från studiens målsättning om möjlighet till högre kundvärde och ökade intäkter skall trafikförvaltningen följa nedan principer.

Utveckling av hyresintäkter från kommersiella ytor:

- Genomföra en utökning av resenärernas önskade tjänster genom att använda befintliga ytor i storlek och antal baserat på resenärsunderlag för respektive plats (enligt rekommendationen tidigare i dokumentet)
- Utgå från att erbjuda service- och tjänsteutbud när nya ytor skapas (enligt redovisad prioriteringslista tidigare i dokumentet)
- Utveckla förvaltningsarbetet som hyresvärd genom att förbättra underhåll av lokaler och stöd till hyresgäster

Ekonomiskt bedöms uthyrning av kommersiella ytor kunna öka förvaltningens intäkter med 50 mkr/år om alla möjligheter utifrån nuvarande förutsättningar tas omhand. Med ett arbete som minskar tidigare redovisade begränsande faktorer så att fler ytor under jord kan användas så kan troligen ytterligare 50 mkr/år uppnås. Flera av de begränsande faktorerna måste ändå åtgärdas utifrån säkerhetskrav. Indirekta ekonomiska värden som ökat kundvärde, trygghet och ökat resande är inte medräknat i ovan belopp.

Utveckling av intäkter från reklam:

- Skapa nya ytor för reklam, främst utomhus i bussväderskydd
- Anpassa befintliga reklamytor till ny rörlig/digital teknik
- Utökad foliering av vägg/glaspartier i stationsmiljöer
- Skapa ytor för reklam vi nybyggnation

Ekonomiskt bedöms reklamaffären kunna öka förvaltningens intäkter med ytterligare 150 mkr/år om ovan möjligheter kan optimeras och tidigare redovisade begränsande faktorer hanteras.

Åtgärder för ökad trygghet och kundnöjdhet:

- Verkställa att flytta ut stationsvärden från spärrkiosken till en utgångspunkt på golvet i biljetthallen för sin tjänstgöring något som redan ges möjlighet till i befintliga trafikavtal
- Öppna upp i entréer och mot kommersiella ytor för att öka känslan av välkomnande
- Installera belysning i underjordsstationer som simulerar dagsljus som tillägg eller ersättning för befintlig belysning i syfte att höja det upplevda kundvärdet av stationsmiljön

Samtliga dessa faktorer förbättrar mjuka värden som indirekt har positiva ekonomiska effekter men dessa är svåra att sätta faktiska tal på.

Trafikförvaltningen
Strategisk utveckling
Affärsutveckling

RAPPORT
2020-04-14
Version
1.0

Ärende/Dok. id.
SL 2017-0131

Infosäk. klass
K1 (Öppen)

Bilagor

Samtliga bilagor finns i separata filer:

- Rapport ökat kundvärde på stationer
- Redovisning Ökat kundvärde på stationer
- Sammanställning av önskade tjänster - kund
- Möjliga ytor pendeltågsstationer
- Möjliga ytor tunnelbanestationer grön linje
- Möjliga ytor tunnelbanestationer röd linje
- Möjliga ytor tunnelbanestationer blå linje
- Stationsbilder omvärldsanalys
- Mötesnoteringar omvärldsanalys station

Strategisk Utveckling
Affärsutveckling

Handläggare
Håkan Karlsson

RAPPORT
2016-11-24
Version
1.1

Ärende/Dok. id.
SL 2017-0131

Infosäk. klass
K1 (Öppen)

Möjligheter till ökat kundvärde och nya affärsmöjligheter i framtidens stationer

Behovsanalys enligt Investeringsprocessen
Rapport av utredning och studiefas enlig delprocess Nya Intäkter

Stockholms läns landsting
Trafikförvaltningen
105 73 Stockholm

Leveransadress:
Lindhagensgatan 100
Godsmottagningen
112 51 Stockholm

Telefon: 08–686 16 00
Fax: 08-686 16 06
E-post: registrator.tf@sll.se

Säte: Stockholm
Org.nr: 232100-0016
www.sll.se

Besök oss: Lindhagensgatan 100. Kommunikationer: Stadshagen/Thorildsplan

Innehållsförteckning

1 SAMMANFATTNING 3

2 BAKGRUND 5

2.1 BAKGRUND 5
2.2 SYFTE 5
2.3 MÅL 6
2.4 ORGANISATION 6

3 ANALYSER 7

3.1 TIDIGARE ARBETEN INOM OMRÅDET 7
3.2 KUNDUNDERSÖKNINGAR 8
3.2.1 Förslag på utökade tjänster eller servicefunktioner 9
3.2.2 Områden med förbättringsförslag för upplevd miljö 10
3.3 HYROR BEFINTLIGA KOMMERSIELLA LOKALER 11
3.4 OMVÄRLD 12
3.5 ARBETSUPPGIFTER FÖR STATIONSPERSONAL 13

4 FÖRSLAG 15

4.1 FRAMTIDA INNEHÅLL OCH UTSEENDE 15
4.2 MÖJLIGA YTOR 21
4.3 RIKTLINJER 22

5 SLUTSATSER 23

6 REKOMMENDATION 24

BILAGOR 25

REDOVISNING UPPDRAG STATION 25
SAMMANSTÄLLNING AV ÖNSKADE TJÄNSTER - KUND 25
STATIONSBILDER OMVÄRLDSANALYS LITEN 25
MÖTESNOTERINGAR OMVÄRLDSANALYS STATION 25
TEXTFÖRSLAG KAPITEL KOMMERSIELLA TILL RI STATION V0.9 160422 25
MÖJLIGA YTOR PENDELTÅGSSTATIONER 25
MÖJLIGA YTOR TUNNELBANESTATIONER 25

1 Sammanfattning

I arbetet med att hitta åtgärder som ger möjligheter till ökat kundvärde och ökade intäkter på stationer har ett omfattande analysarbete gjorts. Analyser har genomförts av kundundersökningar för att se vad kunderna önskade förbättra, av tidigare arbeten inom området, av befintlig uthyrning, av möjliga ytor i befintliga lokaler, av bra exempel som finns i omvärlden samt förutsättningar för hur personalen arbetar på stationerna nu.

Kundundersökningarna visade på ett stort antal önskemål gällande utökning av tjänster och service på sidan om själva resan. De visade också på många önskemål gällande miljön eller upplevelsen av själva stationen. Önskemålen grupperades, värderades och jämfördes mot förutsättningar för att få fram en prioriterad lista över vad som var viktigast men också möjligt att få till. Analys av marknadsförutsättningar och utveckling användes till stor del för att värdera tjänster och service. För upplevelse värderades trolig effekt med senare exempel från omvärlden för möjligt genomförande. Arbetet resulterade i en lista över olika tjänster TF bör och kan erbjuda resenärerna i en större utsträckning än idag samt några miljöskapande åtgärder.

Omvärldsanalysen gjordes på 11 städer i olika länder och deras stationer där urvalet utgick från UITPs ranking av bra städer samt några tillägg för andra kända städer. Denna genomgång utifrån hundratals bilder gav en lista utifrån några olika aspekter på bra saker som bedömdes vara möjliga att kopiera. Listan synkades sedan med kunderna önskemål och resulterade i några saker som bör kompletteras eller förändras för att skapa ett högre kundvärde inom olika områden.

Analysen av befintlig uthyrning visar på en stor spridning gällande hyran för olika lokaler. Spridningen sedd utifrån indextalet kr/m²/passerande skiljer sig från 0,04kr-4,72kr vilket är orimligt. En viss spridning beroende på den enskilda lokalens läge inom stationen skall finnas men inte på dessa nivåer. Dessutom är majoriteten av avtalen i det lägre intervallet något som visar sig om vi summerar värdet av dagens avtal för dessa lokaler till ca. 80 miljoner kronor/år men om samtliga avtal låg på snittvärdet av indextalet skulle beloppet vara 180 miljoner kronor/år i hyresintäkt. Om detta snittvärde är det rätta eller om det kan vara högre bör TF dessutom utreda framöver. Inom detta område kan vi få till stora skillnader i ekonomiskt utfall men det kommer att krävas resurser för förbättrad kontakt och service mot hyresgästerna för att kunna maximera hyresintäkterna.

Analysen av hur personalen arbetar på stationerna och de regler som finns för det visar inte på några faktiska hinder till att genomföra förändringar. Analysen av tidigare arbeten utförda inom vår organisation inom detta område visar på att en del av de idéer som hittats redan tidigare varit aktuella som förslag, något som gör att om ett genomförande nu kan bli av finns förutsättningar för att åtgärderna kan hålla och ge fortsatta effekter över tid.

Utifrån dessa analyser har olika förslag på hur TF kan åstadkomma förändringar som ger ökat kundvärde och ökade intäkter tagits fram. Dels har olika visuella förslag tagits fram som visar exempel på hur enkla åtgärder kan ge stora effekter. De olika förslag som gäller utökning av tjänster och serviceutbud ser ut att ge positiv avkastning på investeringen på 1-4 år, oräknat ekonomiska effekter av ökat kundvärde. Förslagen har tagits fram ur en enkelhetsaspekt för att både kunna bli genomförda och finnas på stationer med ett mindre resenärsunderlag. Dessutom finns enkla sätt att öka kundservicen genom att tillåta de tjänster som utförs på SL-center och i pendeltågens spärrkiosker även i tunnelbanans spärrkiosker.

Till detta har även tagits fram ett textförslag till komplettering av ”Riktlinjer Utformning av stationer och bytespunkter” för detta då krav inom detta område saknas helt idag, något som blir tydligt i arbetet med utbyggnad av tunnelbana. Som stöd för genomförande har dessutom befintliga stationer analyserats för att visa på var befintliga ytor finns som kan användas till föreslagna åtgärder.

Uppdragets rekommendation till beslut och fortsättning blir att inom delprocess Nya Intäkter driva genomförande av föreslagna förändringar på ett antal stationer för att få igång arbetet och visa på effekterna.

2 Bakgrund

2.1 Bakgrund

Två olika beslut låg till grund för detta uppdrag:

- Hitta nya intäktsmöjligheter, delprocess Nya intäkter
- Utvärdera framtidens spärrkiosker – ett nytt entrékoncept, Utvecklingsplan kundservice

Önskemål och förutsättningar inom området förändras då behov och förväntningar ändras med omvärldens förändringar och kundernas beteendeförändringar. Trafikförvaltningen har tidigare gjort olika arbeten inom området men de har av olika skäl inte riktigt fått genomslag. Troliga anledningar är att de varit för avancerade lösningar för att kunna genomföras på ett flertal stationer och i andra fall för att det stannat vid utredning och förslag. Trots att en del av dessa är gamla utredningar återfinns en del förslag i dem som är aktuella även nu vilket ger att TF kan göra en del åtgärder som resenärerna upplever som positiva och som dessutom håller över tid. Mer information om tidigare arbeten anges i en senare punk i detta dokument.

Upplevelsen av stationer och entréer är inte så positiv, i olika kundundersökningar kan man se att det finns en hel del önskningar på förbättringar från kunderna. En del av dessa önskemål sammanfaller dessutom med möjligheter till ökade intäkter för Trafikförvaltningen om de genomförs.

2.2 Syfte

Uppdragets syfte har varit att:

- Skapa en rekommendation för vad en station skall innehålla och hur den skall fungera för att ge bästa kundvärde, på bästa sätt tillgodose kundens önskemål och skapa ekonomisk attraktivitet ur ett intäkts- och kostnadsperspektiv

2.3 Mål

Uppdragets mål har varit att:

- Analysera kundvärderingar och beteendeförändringar för att förstå hur vi skapar ökat kundvärde på stationerna
- Hitta ytterligare möjligheter med kommersiella lokaler
- Skapa rekommendation för framtidens stationer i några olika storlekar
- Underlag till kapitel om kommersiella lokaler i Riktlinjer Utformning av stationer och bytespunkter

Med de preliminära effektmålen:

- Förbättrad kundupplevelse
- Ökad ekonomisk effektivitet

2.4 Organisation

Beställare av uppdraget är Jens Plambeck, som uttalade referenspersoner i olika omfattning och frågor har använts Karin Isberg (SU), Eva Leijon (SU), Peter Löfgren (VE), Henrik Palmér (TA), Bengt Stenberg (TA), Mattias Sjöström (TA) samt Carina Trofast (TA).

Deltagare i uppdraget har varit: Helene Jakobsson (TA), Rima Thor (TA), Leif Bardell (TA), Kjell Ågren (TA), Kari Vuosku (TA), Nina Spence (TA), Jakob Svensson (TA), Charlotte Blomquist (TA), Mikaela Murray (TA), Jimmy Sandell (TA), Thomas Silvander (TA), Ylva Wirenstrand (VE), Marie Bergman (VE), Ditte Kahlström Jansson (SU), Thomas Ojala (LS), Johanna Ervér (SU), Karolina Pamp-Sandgren (SU), Roland Wisborn (SU), Lars Ancker (SU), Peter Telmander (SU), Johan Wernérus (SU)

Här redovisas inte de personer som bara svarat på enstaka frågor under uppdraget.

3 Analyser

3.1 Tidigare arbeten inom området

En rad arbeten har gjorts inom området för vår räkning, några av dessa har analyserats i detta uppdrag och redovisas här.

I ett dokument daterat 1993 och som benämns ”Riktlinjer för kringservice” redovisas en del möjligheter till att öka kundvärdet, främst på stationerna. Vi har i inte kunnat få klarhet i om några följdarbeten av dokumentet faktiskt genomfördes. Det som behandlas som förslag i dokumentet är till viss del fortfarande aktuellt, speciellt om man avser delarna med behov och förväntade effekter på kunderna samt uppdelning av stationer i olika klasser med olika behov.

Under 2002 redovisades ett uppdrag kallat ”Servicestationen” som i sak var ett beställt uppdrag utfört av konsult och arkitektbolagen Nilsson & partners samt Wester+Elsnér. Beställningen grundade sig i tankar som dokumenterats under 1999-2000 i rapporterna ”Kundservice genom hela resan”, ”Förbättrad stationsmiljö” samt ”Marknadsplats T-bana”. Även detta uppdrag redovisar en del tankar som fortfarande gäller utifrån kundernas behov och stationernas indelning och möjligheter. Detta uppdrag innehöll även en inventering av resenärsmängder per station samt möjliga ytor. En del av förslagen gick dock ut på att tillföra nya ytor genom byggnation utanför stationen i samarbete med respektive kommun.

Det senaste arbetet som analyserats är ”Mötesplats SL” från 2006. Detta arbete grundar sig på de rapporter som var underlag i ”Servicestationen” samt de slutsatser som togs fram där. Resultatet i Mötesplats SL koncentrerar sig enbart på stora stationer, både avseende resenärsmängd och yta. Detta innebar att föreslagen lösning i det uppdraget bara blev genomförbar på ett fåtal stationer, bedömningarna varierade mellan 5-30 där troligt antal skulle vara runt 10. Även i detta arbete var Wester+Elsnér involverade samt Structor. Det resultat och förslag som togs fram genomfördes på några få stationer men visade sig innehålla dyra och avancerade lösningar som gjorde att det ekonomiska utfallet ifrågasattes. Orimliga löften till blivande hyresgäster och deras klagomål spädde på uppfattningen att resultatet inte blev lyckat. Löften sattes utifrån en antagen ökning av antal resande som var orimlig varför TF en tid fick ge hyresreduktioner.

Vid en analys av genomförda utvärderingar gällande Mötesplats SL kan man konstatera att kundupplevelsen höjdes rejält. Man kan också konstatera att ekonomin ser hyfsat bra ut om de kostnader för renovering av själva stationen som ändå var nödvändiga ses som den investering det var istället för att belasta tillkomsten av några kommersiella ytor som vissa utvärderingar låter göra. Oavsett värdering så finns det även i detta material bitar som fortfarande stämmer med efterfrågade delar av kunderna och delar som bör genomföras, om det görs i en mindre avancerad omfattning.

De delar i tidigare material som det finns stöd för även nu i kundundersökningarna har tagits omhand som förslag i detta uppdrag.

3.2 Kundundersökningar

Uppdraget avsåg inledningsvis att genomföra kundundersökningar för att få information om vad kunderna önskade. I inledningen av uppdraget undersöktes först vilka olika undersökningar som gjorts på senaste tiden för att skapa en bild av vad som skulle undersökas. I detta arbete upptäcktes ett stort antal befintliga och aktuella undersökningar som det gick att hämta information ifrån. Frågorna som berör kundönskemål i de olika undersökningar som var genomförda var lite olika ställd vilket i vissa fall kan göra jämförelser svåra men i detta fall gav det snarare en bättre spridning på önskemål att arbeta vidare med. Med detta underlag beslutades att ingen ny undersökning behövde genomföras.

Uppdraget identifierade följande kundundersökningar som det gick att använda information ifrån:

- Mötesplats SL utvärdering, 2007 resp. 2009, Stelacon
- Trygghet i kollektivtrafiken, 2013, Augur
- Reklam i SL:s trafikmiljöer, 2012, Augur
- Kundservice, 2013, Novus
- Kunddriven tjänsteutveckling, 2014, Transformator
- Metro och Selecta, 2014, Novus
- Kundnära Trafikinformation, 2014, Markör
- Invånarenkät, 2016, TF
- Spärrar, 2015, Novus

Utifrån detta material gick att utläsa 39 olika kundförslag på tjänster eller servicefunktioner, stora som små samt ett antal förslag som påverkar stationsmiljön eller funktionella förslag kopplade till resan.

3.2.1 Förslag på utökade tjänster eller servicefunktioner

Identifierade förslag på utökade tjänster/service från kundundersökningar:

Bibliotek	Frukost
Diverseaffär	Kaffe
Hälsokontroll	Kiosk
Klädbutik	Lunchmat
Lämna blod	Minilivs
Något för barn	Restaurang
Snabbmassage	Snabbmat
Vaccination	Internetcafé
Vårdcentral	Blommor
Apotek	Fotoautomat
Bageri/konditori	WiFi
Bankomat	Posttjänster
Brevlåda	Presenter
Kemtvätt	Sko- och nyckelservice
Kosmetika	Systembolag
Nylonstrumpbyxor	Videouthyrning
SL-center (tjänsterna, se förklaring)	Hämta mat man beställt via internet
Tidning/bok att läsa på vägen	Livsmedelsbutik
Träna	Eluttag
Café	

För samtliga dessa förslag har det i uppdraget gjorts en marknadsanalys. Analysen hade som mål att kolla om förslagen fortfarande var aktuella, om det vara ett ökande eller avtagande intresse, om det finns en ekonomisk möjlighet att överleva för en aktör som kan genomföra det och om det finns praktiska möjligheter för Trafikförvaltningen att erbjuda ytor till förslagen.

Samtliga förslag grupperades också utifrån inom vilket område de gjorde påverkan, grupperna blev: lösa problem, något att göra, äta nu eller senare. Förslagen grupperades också avseende när under dagen de antogs vara mest efterfrågade utgående från i första hand den pendlande kunden, grupperingen blev: till jobbet, lunch och på väg hem. Önskemål som antogs vara mest efterfrågade på väg hem visade sig vid analys sammanfalla mycket med behov för ”på väg till” när det gäller fritidsresande.

Hela utvärderingen och sammanställningen redovisas inte i denna rapport utan vid intresse hänvisas till bilaga ” Sammanställning av önskade tjänster – kund”.

Slutsatsen från denna del av analysen gav att Trafikförvaltningen får bäst effekt i kundvärde och ekonomi om prioriteringen i första hand löser:
Kommersiella ytor för:

- Posttjänster i form av att kunna hämta paket
- Caféer
- Kaffeförsäljning på platser där ett café inte bär sig
- Kiosker (typ Pressbyrån)
- Hämta beställda livsmedel

Möjlighet till:

- Eluttag för laddning av telefoner
- Erbjuda tjänsterna runt biljetter som finns på SL-center i samtliga spärrkiosker

Ytterligare två områden som bedöms vara mycket intressant är försäljning på perrong av frukostpåsar och lunchpåsar. Eftersom utredningen inte funnit någon befintlig aktör som har ett sådant erbjudande har det ändå prioriterats ned till en lägre nivå då genomförbarheten bedöms låg.

En punkt i listan med önskemål berättigar till speciell förklaring – SL-center. Det kunderna lämnade önskemål på var inte SL-centren i sig utan tjänsterna man kan få hjälp med i dessa. Flertalet av önskemålen kom också i de undersökningar som var gjorde under den period där det inte ens gick att köpa biljetter i tunnelbanans spärrkiosker. Lösningen på detta önskemål är så enkelt som att tillåta all försäljning och så mycket återköp och reklamationer det går i tunnelbanans spärrkiosker, pendeltågens spärrkiosker gör detta redan. En sådan lösning ger förutsättningar för ett klart högre kundvärde, situationen nu där resenären ofta hänvisas till en annan plats när den redan hamnat i problem skapar negativa reaktioner. Tillåtelse till återköp och reklamationer i tunnelbanans spärrkiosker ger möjligheten att stänga flera SL-center med de besparingar det innebär.

3.2.2 Områden med förbättringsförslag för upplevd miljö

Identifierade områden gällande stationsmiljö eller funktion kopplat till trafiken:

- Bättre guidningsinformation
- Ljusare
- Fräschare miljöer
- Öppnare mot entréer och butiker

Dessa delar har till viss del tagits med i förslagen om de antingen påverkar resultatet vid genomförande av tidigare redovisade kundönskemål eller om det i senare redovisad omvärldsanalys funnits bra idéer att kopiera.

3.3 Hyror befintliga kommersiella lokaler

I mars 2016 togs det fram data på de hyresavtal som Trafikförvaltningen har för olika lokaler i närheten av trafiken. Analysen koncentrerades till kommersiella lokaler typ butiker som hyrs ut till olika ändamål för att erbjuda kunderna service. Personallokaler, kontor, bostäder, lager, montrar och parkeringar valdes därmed bort. Totalt vart det 267 hyresavtal som innehöll t.ex. butiker, kiosker, restauranger, caféer eller frisörer som analyserades.

Analysen gjordes genom att ta faktorerna hyra i kronor/år, lokalens storlek samt antal resenärer på stationen och skapa ett jämförelsetal av det. Talet beskriver då hur mycket hyra per kvadratmeter lokalen har utifrån antal passerande för hyresgästen möjliga kunder.

Resultatet av en sådan analys borde ha gett resultatet att lokaler på stationer med många resande har högre hyror, eftersom hyresgästen därmed har större chans till omsättning. Rimligt hade dessutom varit en skillnad för lokaler på samma station där en stor lokal har något lägre hyra per kvadratmeter än en liten utifrån administrativa kostnader och praxis på fastighetsmarknaden. Analysen innehåller en brist gällande den interna placeringen av lokalen på en station, vissa lokaler kan ligga bättre till i förhållande till kundflödet än andra vilket kan motivera en viss hyresskillnad. När analysen sammanställdes så visade dock inte resultatet på detta utan spridningen var enormt stor relativt samma förutsättningar och omvänt jämfört möjligheter i form av kundflöden.

Vilken nivå på hyra som är rimlig för respektive lokal är svårt att få fram underlag på eftersom det i princip bara är Trafikförvaltningen som har lokaler med dessa förutsättningar i Stockholm. Analysen visar dock på stora skillnader i det jämförelsetal som togs fram, från 0,04kr-4,72 kr/m²/passerande vilket inte är rimligt. Det finns en övre gräns för vilken hyra som kan tas ut mycket beroende på att den hyresgäst som har verksamheten i lokalen skall kunna ha en egen lönsamhet för att bli kvar. Vissa krav på detta måste dock ställas mot hyresgästen och arbetet med byte av hyresgäster i vissa lägen måste tas med i beräkningarna. Orimliga hyror kan hyresgästen be att få ta upp i hyresnämnden till bedömning.

Analysen visar förutom en stor spridning även på en tyngd mot de lägre indextalen i skalan. Dagens 80 miljoner i hyresintäkter/år för dessa lokaler skulle t.ex. bli 180 miljoner om alla avtal hade en hyra satt till det indextal som motsvarar vårt befintliga snitt. Om detta är ett rimligt tal har inte kunna beläggas men utifrån den mängd avtal som har högre indextal än snittet utan att det blir följdproblem så bedöms siffran snarare vara låg än hög.

Skall Trafikförvaltningen nå full potential i hyresintäkter behövs ett bättre stöd och kontakt mot hyresgästerna.

Arbetet analyserade också befintlig struktur på olika stationer gällande antal lokaler. Målet var att få fram en balans mellan kundönskemål och därmed Trafikförvaltningens behov och de tilltänkta hyresgästernas möjlighet till lönsamhet. Denna del av analysen sammanställdes även den i en tabell.

Rekommendation på antal lokaler			
	Resenärsunderlag beräknat som på- eller avstigningar en vintervardag		
Storlek på lokal	<5000	5000-15000	>15000
1-12m^2	1-2st	1-2st	1-2st
13-30m^2	0st	1-2st	2-4st
31-70m^2	1st	0st	1-2st
71-200m^2	0st	1st	1st
201- m^2	0st	0st	1st

Om Trafikförvaltningen beslutar att arbeta med automater i olika varianter efter utvärdering av pågående tester så blir det en till rad i denna tabell som visar på behovet av ytor <1m², inte byggda som separat lokal.

3.4 Omvärld

I uppdraget har en del tid lagts på att titta på vad som görs i andra städer runt om i världen. Urvalet av städer har gjorts genom att välja topp 6 enligt UITPs ranking av kollektivtrafik i olika städer samt kompletterat det med 5 städer utifrån möjliga intressanta saker enligt hörsägen. Följande är en lista på städer där stationer inom kollektivtrafiken analyserats:

- Amsterdam – 3:e bäst i världen
- Aten – öppna stationer
- Berlin – omtalad
- Hong Kong – bäst i världen
- Köpenhamn – 4:e bäst i världen, ”ny” tunnelbana, nära granne
- London – omtalad
- New York – bäst i Nordamerika, omtalad
- Oslo – nära granne
- Peking – spännande stationsmiljöer
- Singapore – 6:e bäst i världen
- Toronto – spännande kombinationer av nytt och gammalt, stängda och öppna stationer samt olika trafikslag

Analysen gjordes genom insamling av hundratals bilder från olika källor på respektive stads olika stationsmiljöer. Bilderna sorterades och sammanställdes för att visa så många olika varianter som möjligt. Bilderna visades och diskuterades sedan på ett arbetsmöte med deltagare i arbetsgruppen. Vid varje bild var det fritt att berätta vad man reagerade på så länge det var positiva saker som det skulle kunna finnas ett värde i att kopiera.

De punkter som kom fram i diskussionen sammanställdes till en lista med förslag på bra saker att använda i ett framtida arbete med utveckling av stationer:
Enkla steg till bättre upplevelse av miljön:

- Ljussättning
- Växter
- Färg, glas

Skyltning:

- Vid entrén när går tåget, och nästa till samma destination
- Vid entrén med vad som finns inne på stationen
- På perrongen med vad som finns vid och utanför respektive entré

Öppna upp:

- Vid entréer
- Mot kommersiella lokaler

Lösningar för cyklar:

- Plats och säkerhet vid stationer
- Lån/uthyrning vid stationen man åker till

Utökning av möjliga reklamytor med tillfälliga platser
Kommersiella ytor på perronger

Samtliga bilder redovisas i bilaga ”Stationsbilder omvärldsanalys liten”, utvalda exempel på bilder som exemplifierar några av ovan rader finns i bilaga ”Redovisning Uppdrag station”. Samtliga kommentarer från genomgången redovisas i bilaga ”Mötesnoteringar omvärldsanalys station”.

3.5 Arbetsuppgifter för stationspersonal

Regelverket beskriver att stationsvärden skall befinna sig så att den har uppsikt över biljetthallen, betjäna resenärer som så önskar och kunna stänga av hissar och rulltrappor vid problem. Det finns reglage för avstängning inne i spärrkiosken utöver nödstoppsfunktioner ute vid respektive enhet. Vad vi kan bedöma finns det inget i regelverket som hindrar de förslag till förändring som föreslås i detta uppdrag.

På många håll inom TF anses att stationsvärden inte kan lämna spärrkiosken, något som måste hanteras om en förändring skall kunna genomföras. I avtalen med operatörerna finns lite olika formuleringar som gör att bemanning utanför spärrkiosken rent avtalsmässigt kan hanteras, från t.ex. MTRs sida finns en önskan om att personalen skall få göra fler saker. Det finns inget utrymme fördefinierat i avtal för att göra fler saker, antingen ingående i befintlig ersättning eller med någon reglerad timpenning. Här blir det en fråga om förhandling beroende på vad TF vill att stationsvärden skall göra. Argument som intressantare arbetsuppgifter kan vara till vår fördel, möjligheter till olika fördelningar av intäkter kan vara en möjlig lösning som även ger operatören ett intresse i att det blir en bra tjänst för kunderna.

Det finns tid över idag till att göra andra saker för stationsvärden på många ställen, fler resande går till biljettautomaterna, fixar biljett via app eller e-handel. Teknik installeras no också i spärrarna för att hantera automatisk visering av mobila biljetter. Med kloka val kommer de tjänster TF vill tillföra att kunna stöttas tillräckligt bra med de stunder stationsvärden har tid över.

Eventuella fackliga åsikter på dessa förslag har inte undersökts. Förändring kan motarbetas men när den har ambitionen att säkra stationsvärdens arbete och skapa intressantare arbetsuppgifter så brukar det inte vara ett problem. Rent formellt är det operatörens anställda varför en sådan diskussion måste ske via dem.

En utflyttad bemanning i biljetthallen, utanför spärrkiosken, ger väsentligt högre kundvärde då kunderna känner en ökad närvaro, större trygghet och upplever sig lättare kunna få hjälp vid problem. En bemanning som utgår från utanför spärrkiosken gör att stationsvärden har stora möjligheter att heja på kunderna vilket skapar igenkänning och personlighet som i sin tur ökar kundvärdet och minskar risken för fusk. En bemanning som utgår från utanför ger också större möjligheter att visa och lära kunderna att fixa sina biljetter själva i automaterna samt kunna övervaka och stötta andra tjänster som läggs till.

4 Förslag

4.1 Framtida innehåll och utseende

Tidigare material visar på ett antal olika önskemål från kunderna, ett antal olika förutsättningar för Trafikförvaltningens del och en del bra idéer från omvärlden att kopiera. Dessa delar grupperas i följande områden:

- Tillgodose kundönskemål med mer tjänster och service
- Bättre guidningsinformation
- Ljusare
- Fräschare miljöer
- Öppnare mot entréer och butiker

Dessa samlade beskrivningar är det som uppdraget försökt hitta möjliga lösningar till och i följande bilder beskrivs dessa visuellt. För större bilder hänvisas till bilaga ”Redovisning uppdrag station”



Många önskemål handlade om utökade tjänster och service i anslutning till resandet. Detta kan vara ett sätt att erbjuda det för en mellanstor station, på befintliga ytor.

Detta exempel kräver ca. 700.000:- i investering och ger ca. 200.000:-/år i hyra, positiv effekt på under 4 år oräknat effekter av ökat kundvärde.



Det här kan vara ett sätt att erbjuda utbud till resenärerna på en mindre station, fortfarande på befintliga ytor. Här tänker vi oss hela lösningen som självservice för att klara ekonomin med ett mindre kundunderlag. Beroende på lösning och innehåll i erbjudandet kommer viss tillsyn att krävas av personal någon gång om dagen.

Detta exempel kräver ca. 40.000:- i investering och ger ca. 30.000:-/år i hyra, positiv effekt på drygt 1 år oräknat effekter av ökat kundvärde.



Detta exempel visar på en bra möjlighet att skapa erbjudanden närmare resan, på perrongen. Återigen placerad på befintliga ytor.

Detta exempel kräver ca. 430.000:- i investering och ger ca. 120.000:-/år i hyra, positiv effekt på under 4 år oräknat effekter av ökat kundvärde.



Ett exempel på att skapa plats för cykelparkeringar utanför entrén, för säker placering av egna cyklar om det är stationer man åker från eller lånecyklar om det är en station man åker till. Skyltning för guidning och information är också tillagd. Dels med vad som finns inne på stationen i form av aktuella företags loggor, dels med en bättre uppdelad skylt över avgångstider så att resenären enkelt kan se när det finns avgångar som kan ta resenären till sin destination. Tanken är att ge information om kommande avgång och den därefter till samtliga ändstationer så att resenären kan välja att skynda eller ta det lugnt, eller hinna med ett ärende innan nästa avgång.



Att visa våra hyresgästers varumärken vid entrén kan dels underlätta i valen för våra resenärer men också öka mängden kunder vilket på sikt ger oss möjlighet till att ta ut högre hyror.



Motsvarande tankar som tidigare bild men vid en mindre stationsentré.



Förbättrad guidning som kan hjälpa resenären, framförallt med vilken utgång som bör väljas på stationer med fler utgångar men kan också vara användbart via själva utgångsdörren ifall t.ex. anslutningar inte syns därifrån. Detta är ett starkt önskemål från resenären men svårt att definiera vad som skall skyltas så att det täcker in allt resenären letar efter, allt får inte plats på en skylt.
Rekommendation på perrongskyltning eller vid utgång:

- Gatunamn, gata på tvären mot stationens riktning, inte gata som går vid båda entréerna (kan ersättas med centrum, arena eller sevärdhet om utgången är direkt mot sådan entré)
- Område/stadsdel
- Byten/anslutningar (om samma trafikslag har olika linjer åt olika håll sätts även linjenummer upp)
- Utgångens riktning – väderstreck för utgången S/N/V/Ö



En ljusare miljö går att skapa med olika former av ljussättning, detta exempel visar på en variant där ljuset kombineras med skapandet av en visuell tro om volym och en simulering av dagsljus. Denna typ av förändring kan skapa stora känslomässiga skillnader men enkelt utfört så handlar det inte om några stora kostnader.



Vill vi vara mer kreativa och kombinera ljussättning med konst kan olika digitala tekniker vara aktuella. Placering möjlig antingen i tak eller på väggytor.



Öppenhet kan skapas på flera olika sätt, önskemålen från kunderna var mer öppenhet mot kommersiella lokaler och i entréer. Denna bild visar på ett exempel på upplevelsen av en öppen entré. Om detta kombineras med att stationspersonalen har en utgångspunkt för sitt arbete från en plats på golvet i biljetthallen kan den stötta alla kunder med de problem de har, oavsett var i biljetthallen. En naturlig effekt blir ett personligt stöd vid biljettautomaten som kommer att öka andelen kunder som löser sina biljetter där på sikt. En annan effekt är det ökade kundvärdet som kommer av ett upplevt personligare bemötande samt den mer välkomnande miljön. En sådan placering av bemanningen kommer dessutom att ge en möjlighet till att påminna de resenärer som passerar utan att validera biljett vilket blir lite pinsamt och kommer på sikt att bidra till att minska svinnet. Dessutom kan bemanning på detta sätt användas till övervakning och enklare skötsel av tillförda tjänster och serviceutbud som därmed kan erbjudas på de stationer med ett mindre antal resande där det tidigare inte varit möjligt av ekonomiska skäl.

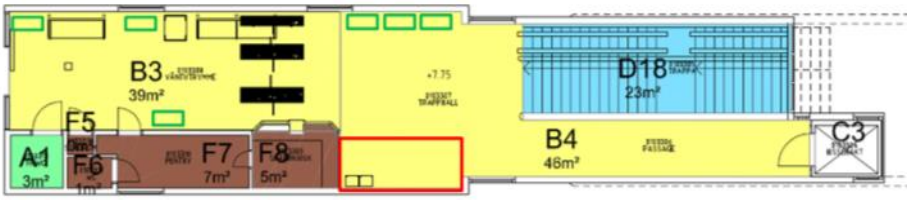
4.2 Möjliga ytor

Som en del av uppdraget analyserades om det finns ytor på befintliga stationer som skulle kunna användas till tjänster och serviceutbud mot kunderna. I ett första steg fick vi tag på kompletta och i princip aktuella ritningar över samtliga pendeltågsstationer. Dessa ritningar granskades utifrån perspektivet att finna möjliga ytor i form av befintliga lokaler som inte används längre, tomma ytor stora nog att skapa en lokal samt mindre ytor lämpliga till olika former av automater.

Arbetet inkluderade ritningar för 52 stationer där 5 valdes bort eftersom de vid tillfället var under ombyggnad samt ytterligare några som valdes bort då de inte har stationsbyggnad. Av kvarvarande stationer som analyserades fanns möjliga ytor på 34 stationer och i 7 fall vid båda entréerna.

Sammantaget 41 stationsentréer inom pendeltågssystemet som Trafikförvaltningen med relativt enkla medel kan tillföra utökad kundservice på. Ca. 30 ytor lämpliga för mindre kiosk eller café identifierades, från 5m² och uppåt, dessutom identifierades massor av ytor lämpliga för olika typer av automater för uthämtning eller försäljning via självservice.

Redovisning av dessa är gjord enligt nedan exempel för Rotebro norra:



Möjlig plats för försäljningsyta 3,5 x 2,5m – röd ruta.
Några platser för automater – gröna rutor.
Stationen har 7500st resenärer fördelat på båda uppgångarna.

Nyligen skapade ytor inom befintlig station har kostat ca. 35.000:-/m².
Skapande av ytterligare ytor bör rent ekonomiskt bli avbetalda på ca. 4 år. Effekter av ökat kundvärde är inte inräknat i dessa belopp. Nyligen skapade eluttag för automater har kostat ca. 10.000:-. Skapande av ytterligare platser för automater bör rent ekonomiskt bli avbetalda på ~1år. Effekter av ökat kundvärde är inte inräknat i detta belopp heller.

Redovisningen i sin helhet återfinns i bilaga ”Möjliga ytor pendeltågsstationer”. Om detta kommer till användning hos affärsförvaltarna så är ambitionen att göra samma arbete för samtliga tunnelbanestationer.

4.3 Riktlinjer

Under arbetet togs ett förslag till text gällande kommersiella lokaler fram med avsikt att införas i ”Riktlinjer Utformning av stationer och bytespunkter”. Information runt hur Trafikförvaltningen önskar arbetet med denna typ av lokaler och möjlighet till tjänster och service mot kund saknas i princip helt. Detta har under en tid blivit tydligt i arbetet med t.ex. FUT där dessa möjligheter helt prioriteras bort eftersom vi inte har direktiv på vad TF vill ha.

Internt efterfrågas information runt kommersiella lokaler mycket av affärsförvaltarna på sektion TA Intäkter eftersom de anser sig behöva stöd och riktlinjer runt detta i sitt dagliga arbete. I inledningen av detta uppdrag togs även ansvar för ett arbete på sektion Fastighetsutveckling som benämnts ”Kommersiella lokaler i anslutning till kollektvitrafikanläggningar” eftersom det efter ett första möte ansågs ha samma mål.

Textförslaget som tagits fram till riktlinjerna är skapat som ett kapitel som kan ersätta befintligt kapitel ”kringservice”. Det innehåller grunder för att kunna skapa det som kommit fram i form av kundönskemål i detta uppdrag. Kapitlet innehåller text om hur man skall tänka runt kundvärde, placering, utbud och även antal ytor och dess storlek som redovisats tidigare i denna rapport.

5 Slutsatser

Analyserna har visat på många behov och möjligheter. Resenärerna har många önskemål som Trafikförvaltningen med relativt enkla medel kan börja tillgodose och påbörja en ökning av kundvärde och intäkter. Skall dessa resenärsönskemål hanteras fullt ut och över tid krävs förändring i riktlinjer och det kommer att krävas ökade inledande investeringar för att nå hela potentialen i ökat kundvärde och kunna tillgodogöra sig effekterna av ökade intäkter.

På många befintliga stationer kan redan befintliga ytor räcka rätt långt i att möta önskemålen. Detta ger Trafikförvaltningen en möjlighet att med relativt små medel tillföra en hel del av de önskade tjänsterna och nya hyresintäkter. Analyserna visar också på stora möjligheter till ökade hyresintäkter från redan befintligt bestånd av kommersiella lokaler. Skall detta utnyttjas fullt ut och ge bästa effekt över tid krävs ett bättre stöd och en bättre kontakt mot hyresgästerna.

En del tips på vad och hur de olika önskemålen och behoven för att förbättra den upplevda miljön kan lösas hittades i omvärldsanalysen och redovisas i förslagen. Används detta till att skapa lösningar som utgår från enkelhet så kan stor upplevd skillnad nås utan att det behöver bli jättedyra investeringar.

I en genomgång av regler och avtal finns inte några egentliga hinder för att genomföra det som föreslås för att tillgodose resenärernas önskemål.

Allt detta sammantaget gör att Trafikförvaltningen kan genomföra förändringar som ger relativt stora upplevda förbättringar hos resenären och göra resenären till kund i våra miljöer. Förutsatt att en princip om enkelhet accepteras kan vi med relativt små medel tillföra saker som ökar på kundvärdet och dessutom tillför intäkter till Trafikförvaltningen. En sådan approach ser ut att ge en positiv avkastning på investeringarna på under 4 år, oräknat ökat kundvärde.

6 Rekommendation

Med utgångspunkt från studiens målsättning om möjlighet till högre kundvärde och ökade intäkter rekommenderas trafikförvaltningen att:

- Genomföra en utökning av resenärernas önskade tjänster genom att tillåta användning av befintliga ytor, i syfte att öka kundvärde och intäkter
- Genomföra ökad tillgång av befintliga tjänster genom att tillåta dem i samtliga spärrkiosker, i syfte att öka kundvärdet
- Installera belysning som simulerar dagsljus som tillägg eller ersättning till befintlig belysning, i syfte att höja det upplevda kundvärdet av stationsmiljön
- Underlätta för resenären i vägval gällande tid och riktning genom att komplettera och ändra detaljer i skyltning, i syfte att höja kundvärdet och underlätta för resenären att hitta men också höja intäkterna från verksamheter som finns inne på stationerna
- Verka för att flytta ut stationsvärden från spärrkiosken till en utgångspunkt på golvet i biljetthallen för sin tjänstgöring
- Verka för att öppna upp i entréer och mot kommersiella ytor för att öka kundvärdet av välkomnande samt skapa nya större ytor som kan användas till önskade tjänster
- Införa framtaget textförslag till regler för kommersiella lokaler i Riktlinjerna
- Arbeta med hyressättningen på befintliga lokaler för att se var snittvärdet för hyresfaktorn bör ligga och därmed öka hyresintäkterna
- Starta genomförande av dessa rekommendationer i olika former av uppdrag enligt förslag till beslut

Strategisk Utveckling
Affärsutveckling

RAPPORT
2016-01-26
Version

Ärende/Dok. id.

Infosäk. klass
K2 (Känslig)

Bilagor

Samtliga bilagor finns i separata filer:

Redovisning uppdrag station
Sammanställning av önskade tjänster - kund
Stationsbilder omvärldsanalys liten
Mötesnoteringar omvärldsanalys station
Textförslag kapitel kommersiella till RI Station v0.9 160422
Möjliga ytor pendeltågsstationer
Möjliga ytor tunnelbanestationer